

Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
Odsjek za psihologiju

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA I STILOVI RUKOVOĐENJA

Diplomski rad

Sara Plavljanić

Mentor: *Prof. dr.sc.* Darja Maslić Seršić

Zagreb, 2017.

Sadržaj

UVOD.....	1
Emocionalna inteligencija.....	1
Emocionalna inteligencija u psihologiji rada.....	1
Operacionalizacija konstrukta emocionalne inteligencije	2
RUKOVOĐENJE.....	8
Emocionalna inteligencija i rukovođenje	10
PROBLEMI I HIPOTEZE	14
METODOLOGIJA	16
Uzorak.....	16
Postupak.....	16
Instrumenti	17
REZULTATI	19
RASPRAVA.....	25
Metodološki nedostaci i praktične implikacije	27
ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA	31
PRILOZI.....	35

Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja

Emotional intelligence and leadership styles

Sažetak: Cilj istraživanja bio je ispitati povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude te utvrditi predviđa li interakcija emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva stil rukovođenja usmjerenog na ljude. Ispitivana je povezanost rukovodećeg iskustva i stila rukovođenja usmjerenog na zadatke. Istraživanje je provedeno na prigodnom i heterogenom uzorku koji se sastojao od 214 zaposlenih osoba iz Hrvatske. Ispitanici su se razlikovali prema spolu, dobi, stručnoj spremi i rukovodećem iskustvu. Sudionici su ispunjavali Upitnik emocionalne kompetentnosti i Upitnik procjene ponašanja rukovoditelja. Rezultati istraživanja pokazali su kako je emocionalna inteligencija u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa stilom rukovođenja usmjerenog na ljude. Uvrštavanjem varijable emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva u regresijsku analizu kao prediktora stila rukovođenja usmjerenog na ljude, pokazalo se kako samo emocionalna inteligencija značajno predviđa taj stil rukovođenja. Interakcija emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva u objašnjenju varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude nije se pokazala statistički značajnom. Rukovodeće iskustvo je u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa stilom rukovođenja usmjerenog na zadatke.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, rukovođenje, stil rukovođenja usmjeren na ljude, stil rukovođenja usmjeren na zadatke, LBDQ, UEK - 45, rukovodeće iskustvo.

Abstract: The aim of this study was to examine the association of emotional intelligence with people oriented leadership style (consideration) and to determine whether interaction between emotional intelligence and years of leadership experience predicts people oriented leadership style and, furthermore, to examine the association of leadership experience with task oriented leadership style (initiative structure). The study used a convenient heterogeneous sample which included 214 participants from Croatia. Their characteristics varied across gender, age, education and leadership experience. Participants filled out the Emotional Scale Competence Questionnaire, Leadership Behaviour Description Questionnaire. The results show that emotional intelligence is in significant positive correlation with people oriented leadership style. Considering interaction hypothesis, it was shown that the interaction between emotional intelligence and leadership experience was not a significant predictor of people oriented leadership style. The results show that leadership experience is in significant positive correlation with task oriented leadership style (initiative structure).

Key words: emotional intelligence, leadership, initiative structure, consideration, LBDQ, ESCQ, leadership experience.

UVOD

Emocionalna inteligencija

Emocije su poseban tip stanja koji je obično izazvan svjesnim ili nesvjesnim vrednovanjem nekog događaja bitnog za čovjeka; to stanje katkad prate ili za njim slijede tjelesne promjene, izrazi lica te postupci (Oatley i Jenkins, 2003). Pokazalo se da emocije mogu utjecati na druge psihološke procese, pa kada govorimo o percepciji, emocije obično ograničavaju pažnju na događaje koji su važni za emociju koja se doživljava. Također, pozitivne emocije poboljšavaju pamćenje događaja u našem životu, utječu na donošenje sudova i mogu se koristiti kod uvjeravanja (Oatley i Jenkins, 2003). Emocije su strukture koje upravljaju našim odnosima s drugim ljudima, a imaju i važnu ulogu u našim životima. Osim toga, emocije mogu biti koristan izvor informacija, a pojedinci se mogu razlikovati u uspješnosti procesiranja tih informacija (Mayer i Salovey, 1997). Daniel Golman (1995) je u knjizi „Emocionalna inteligencija“ obratio pažnju na emocije kao bitnu komponentu u funkcioniranju ljudi te je jednostavnim jezikom opisao emocionalnu inteligenciju kao um koji osjeća. On smatra da je emocionalna inteligencija platforma za razvijanje emocionalnih kompetencija, pomoću kojih osoba ostvaruje izvanredne rezultate u poslu (Goleman, 1997., str. 28). Zbog popularnosti, načina pisanja i ideja, Daniel Golman je 1995., privukao čitatelje diljem SAD-a pa je tako nakon objave knjige, iako se u psihologiji pojavio davnih dana, konstrukt emocionalne inteligencije postao zanimljiv velikom broju znanstvenika i široj javnosti. Američko društvo za dijalekt je odabralo „emocionalnu inteligenciju“ kao najčešće korištenu riječ 1995. godine što opisuje popularnost ovog pojma (Takšić, Mohorić i Duran, 2009).

Emocionalna inteligencija u psihologiji rada

Tijekom prošlog stoljeća, prikupljena je opsežna evidencija o odnosu kognitivnih sposobnosti i vanjskih kriterija koja je išla u prilog zaključku da je inteligencija dominantna determinanta uspješne prilagodbe pojedinca i radne uspješnosti. Schmidt i Hunter (1998; prema Šverko, 2003) su u integrativnoj analizi 19 različitih selekcijskih postupaka potvrdili da profesionalno konstruirani testovi kognitivnih sposobnosti predstavljaju valjan prediktor uspješnosti u svim poslovima.

Ipak, kasnije se pokazalo kako kognitivna sposobnost nije jedini faktor koji utječe na uspjeh u poslu. Ljudi unatoč visokim postignućima u kognitivnim testovima mogu činiti loše poteze u području samoregulacije i socijalnih odnosa koji su bitni za prilagodbu pojedinca na poslu (Cherniss, 2010). Goleman (1995) je prepoznao ključnu skupinu tih drugih osobina kao emocionalnu inteligenciju.

Emocionalna inteligencija se u psihologiji rada pojavila kao varijabla koju je Thorndike 1920. opisao kao socijalnu inteligenciju (Law, Wong i Song, 2004). Thorndike je podijelio inteligenciju na apstraktnu, mehaničku i socijalnu. Socijalnu inteligenciju je definirao kao “sposobnost razumijevanja muškaraca i žena, dječaka i djevojčica - mudrog djelovanja u međuljudskim odnosima” (Mayer & Salovey, 1993, str. 435). Gardner je pratio ideju Thorndika te je pored kognitivne inteligencije prepoznao i važnost socijalne inteligencije. Socijalnu inteligenciju je podijelio na interpersonalnu i intrapersonalnu inteligenciju i uključio ih u sedam različitih vrsta inteligencije (Law i sur., 2004). Gardner (1983) je definirao intrapersonalnu inteligenciju kao sposobnost uvida u vlastiti emocionalni život, dok je interpersonalnu inteligenciju definirao kao sposobnost prepoznavanja raspoloženja, namjera i želja drugih ljudi (prema Schutte i sur., 1998). Još jedan znanstvenik koji je u svoju teoriju inteligencije uključio emocionalnu inteligenciju bio je Sternberg. On je razvio svoju trijarhičnu teoriju u kojoj je praktična inteligencija sadržavala emocionalnu inteligenciju (Roberts, Zeidner i Matthews, 2001). Upravo spajanjem Gardnerove interpersonalne i intrapersonalne inteligencije i Sternbergove praktične inteligencije, postavljene su osnovne teorijske odrednice emocionalne inteligencije.

Operacionalizacija konstrukta emocionalne inteligencije

Zaslужni za prva istraživanja, definiranje i naziv konstrukta emocionalne inteligencije jesu John Mayer i Peter Salovey (Law i sur., 2004). Mayer i Salovey su u samom početku definirali emocionalnu inteligenciju kao dio socijalne inteligencije. Danas, emocionalna inteligencija opisuje se kao zaseban konstrukt, a prije konačne definicije koja se koristi, emocionalna inteligencija je definirana kao sposobnost prepoznavanja svojih i tuđih emocionalnih stanja te upotreba tih informacija u razmišljanju, reguliranju ponašanja i rješavanju eventualnih problema. Takva definicija je naglašavala samo opažanje i regulaciju emocija (Salovey i Mayer, 1990; prema

Takšić, Mohorić i Munjas, 2006). Pa tako, ako pitamo osobu kako se osjeća, može nam reći da se osjeća napeto jer joj se bliže rokovi na poslu, ali pokušava kontrolirati stresne emocije i ojačati one pozitivne kako bi svoje radne zadatke što bolje odradila.

Mayer i Salovey (1997) ubrzo predlažu revidiranu definiciju u kojoj je konstrukt emocionalne inteligencije opisan kao set 4 sposobnosti. Emocionalna inteligencija uključuje a) percepciju emocija - sposobnost brzog zapažanja, procjene i izražavanja emocija; b) upotrebu emocija - sposobnost uviđanja i generiranja osjećaja koji olakšavaju mišljenje; c) razumijevanje emocija - sposobnost razumijevanja emocija i znanje o emocijama; d) regulaciju emocija - sposobnost upravljanja emocijama u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja” (Mayer i Salovey, 1997). Te sposobnosti obuhvaćaju jednostavne i složene psihološke procese. Percepcija emocija je najniža razina, a predstavlja sposobnosti i vještine osobe da točno identificira emocije kod sebe i kod drugih osoba, sposobnost da izrazi svoje osjećaje te je prisutna kod formiranja mišljenja. Upotreba emocija je sposobnost korištenja informacija koje objašnjavaju emocije kako bi ih iskoristili na funkcionalan način, a prema Mayer, Caruso i Salovey (1999, prema Roberts i sur. 2001) to je sposobnost upijanja emocionalnih iskustava u mentalni život. Tako kod odrasle osobe sposobnost generiranja osjećaja pomaže pri usmjeravanju mišljenja, donošenju odluka i planiranju. Osoba stvara “zamišljeno emocionalno kazalište”, kako ga nazivaju Mayer i Salovey (1997), u kojem generira, manipulira i provjerava moguće ishode važnih odluka u životu. Što ovo “kazalište” radi točnije, to će više pomagati osobi u pronalaženju alternativa. Nadalje, razumijevanje emocija je sposobnost shvaćanja odnosa među emocijama, uzroka te posljedica emocija i razumijevanja kako emocije prelaze iz jednog stanja u drugo. Za kraj, najsloženiji procesi uključuju sposobnost reguliranja emocija kod sebe i kod drugih u svrhu promocije emocionalnog i intelektualnog razvoja (Mayer i Salovey, 1997). Ova sposobnost uključuje znanje o tome kako se smiriti nakon stresne situacije te nam pomaže u izgradnji socijalne prilagodbe i rješavanju problema (Roberts i sur. 2001).

Originalna definicija Mayera i Saloveya prikazuje emocionalnu inteligenciju kao set povezanih sposobnosti. Sadašnja istraživanja nude različite teorijske okvire. Mayer, Roberts i Barsade (2008) predložili su podjelu teorijskih modela emocionalne

inteligencije na dvije velike skupine koje nisu kontradiktorne, nego samo uzimaju drugačiju konceptualizaciju. Jedan pogled ju svrstava u miješane modele, a drugi u model sposobnosti. Razlika među modelima je vidljiva već na razini temeljnih definicija. Predstavnici miješanog modela prikazuju emocionalnu inteligenciju kao set nekognitivnih kompetencija, odnosno kao novu dimenziju ličnosti koja se zbog svoje jedinstvene veze s emocijama ipak razlikuje od ostalih dimenzija ličnosti. Goleman (1997), jedan od predstavnika miješanog modela, definira emocionalnu inteligenciju kao skup vještina, dok Bar-On (1997; prema Kulenović, Balenović i Buško, 2000), drugi predstavnik modela, emocionalnu inteligenciju definira kao “područje nekognitivnih kapaciteta, kompetencija i vještina koje utječu na nečiji uspjeh u suočavanju s okolinskim zahtjevima i pritiscima”. Law i sur. (2004) bavili su se pitanjem različitosti emocionalne inteligencije i petfaktorskog modela. Rezultati su pokazali da neke dimenzije ličnosti i emocionalne inteligencije koreliraju umjerenom jačinom pa tako dimenzija afektivnog komuniciranja, u korelaciji s ekstraverzijom iznosi $r = 0.59$. Mayer, Salovey i Caruso (2008) smatraju da se određenjem emocionalne inteligencije kao liste pozitivnih nekognitivnih kvaliteta predstavlja novi konstrukt, koji je samo drugačija formulacija već postojećeg petfaktorskog modela.

Ako tvrdimo da je emocionalna inteligencija sposobnost, trebala bi biti nezavisna od tradicionalnih mjera ličnosti. Prema tome, trebala bi imati niske korelacije s dimenzijama pet faktorskog modela kao što su ekstraverzija, neuroticizam, te umjerenu korelaciju s dimenzijom otvorenosti koja već korelira s klasičnim mjerama inteligencije (Mayer i Salovey, 1993). Definirana prema modelu sposobnosti, emocionalna inteligencija značajno korelira s dimenzijama otvorenost i ugodnost, što je u skladu s očekivanim ($r = 0.25$; $r = 0.28$; Salovey i sur., 2008). Emocionalna inteligencija definirana prema miješanom modelu, značajno korelira s dimenzijama neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost i savjesnost ($r = -0.70$; $r = 0.68$; $r = 0.44$; $r = 0.34$; Salovey i sur., 2008). Dobiveni rezultati idu u prilog kritikama Mayer i sur. (2008) koje kažu da je emocionalna inteligencija prema miješanom modelu samo novi naziv za već postojeći petfaktorski model.

Drugi pogled emocionalnu inteligenciju svrstava u model sposobnosti, koji pretpostavlja da je emocionalna inteligencija sposobnost točnog rezoniranja o

emocijama, primarno fokusirana na područje sposobnosti uporabe emocija i emocionalnih znanja s ciljem unapređenja mišljenja i rješavanja problema, a ima ključnu ulogu u socijalnim interakcijama (Mayer i sur., 2008). Glavni predstavnici ovakvog shvaćanja emocionalne inteligencije su Mayer i Salovey. Mayer i Salovey, obrazlažući svoj izvorni konstrukt emocionalne inteligencije, zalagali su se da on mora udovoljavati određenim pretpostavkama prije nego bude znanstveno prihvaćen. Istraživanja Mayer i Salovey (1997) i Law i sur. (2002; prema Wong i Law, 2002) su pokazala da emocionalna inteligencija raste s godinama i iskustvom na temelju čega se moglo zaključiti da je emocionalna inteligencija prije sposobnost nego crta ličnosti.

Da bi emocionalnu inteligenciju smatrali kognitivnom sposobnosti, Mayer, Salovey i Caruso (2000) smatraju 3 kriterija ključnima, a to su konceptualni, korelacijski i razvojni. Konceptualni kriterij se odnosi na operacionalizaciju mjere kao seta sposobnosti. Polazeći od načela tradicionalnog mjerenja inteligencije, inteligencija bi trebala prikazati mentalnu sposobnost osobe, a ne preferirani način ponašanja, samopouzdanje ili nekognitivne sposobnosti (Mayer i sur. 2000). Zlatno pravilo u procjeni inteligencije je mjera maksimalnog učinka osobe jer se inteligencija odnosi na mentalni kapacitet osobe, a ne na vjerovanje osobe da posjeduje isti, pa bi tako psihologijski instrument trebao izravno mjeriti sposobnost osobe da riješi problem (npr. prepozna emociju kod druge osobe, u priči ili na slici). Procjena modela emocionalne inteligencije kao sposobnosti ovisi o pretpostavci da su odgovori na pitanja koja procjenjuju različite facete emocija točni ili netočni. Odgovori se evaluiraju na tri načina: ekspertna procjena točnog odgovora, konsenzus rješenje i sud ciljne osobe. Primjeri takve skale su „Multifaktorska skala emocionalne inteligencije“ (MSEI; Mayer, Caruso i Salovey, 1999) i modificirani i poznatiji Mayer – Salovey – Caruso test inteligencije (MSCTI; Mayer i sur., 2000).

Drugi, korelacijski kriterij se odnosi na značajnu povezanost emocionalne inteligencije s mjerama inteligencije koje zadovoljavaju psihometrijske karakteristike, (Mayer i sur., 2000). Također, sposobnosti koje su uključene u emocionalnu inteligenciju trebale bi imati zadovoljavajuće međusobne interkorelacije. Zadnji, razvojni kriterij, odnosi se na razvoj emocionalne inteligencije kroz godine i iskustvo (Mayer i sur., 2000).

Kako bi opravdali navedena ključna 3 kriterija Mayer i sur. (2000) u radu su koristili MSEI, a Roberts i sur. (2001) ubrzo su replicirali dobivene rezultate. Ispitivanjem faktorske strukture potvrdili su 4 faktora kao i Mayer i sur. (2000), dobiveni su niži koeficijenti pouzdanosti subskala ($\alpha = 0.37 - 0.85$ za konsenzus rješenje; $\alpha = 0.26 - 0.76$ za ekspertni prikaz) u odnosu na koeficijente pouzdanosti od Mayer i sur. (1999) ($\alpha = 0.49 - 0.94$ za konsenzus rješenje; $\alpha = 0.35 - 0.86$ za ekspertni prikaz). Interkorelacije subskala su vidno manje u odnosu na ono što se očekuje za mjere kognitivnih sposobnosti. Prema tome, procjena modela ne ispunjava važan korelacijski kriterij te kriterij pouzdanosti.

Kulenović i sur. (2000) su na sličan način kao Roberts i sur. (2001) odlučili provjeriti emocionalnu inteligenciju definiranu kao model sposobnosti na „Testu analize emocija“ (TAE; Kulenović, 2000) koji je izrađen kao test učinka kojim se mjeri emocionalna inteligencija kao sposobnosti koja prema najutjecajnijem modelu (Mayer i Salovey, 1997; Mayer i sur., 1999). Kulenović i sur. (2000) provjerili su opća svojstva Testa Analize Emocija (TAE) i odnose s drugim relevantnim mjerama. Rezultati su pokazali zadovoljavajuću homogenost i pouzdanost unutarnje konzistencije očekivane veličine ($\alpha = 0.79$) te značajnu, ali nisku korelaciju s odabranom mjerom klasične inteligencije ($r = 0.23$). Prema korelacijskom kriteriju, niska korelacija je očekivana jer je TAE mjera emocionalne inteligencije odnosno izdvojena klasa mentalnih sposobnosti koja se odnosi se na sposobnost točnog rezoniranja o emocijama. Kako bi se istaknula razlika u operacionalizaciji konstrukta, uz TAE uključen je u analizu i Upitnik emocionalne kompetentnosti (Takšić i sur., 2006) koji je „inačica“ miješanog modela. Dobivena je i statistički neznačajna korelacija s UEK. Istraživanje Kulenović i sur. (2000) opravdava model emocionalne inteligencije kao sposobnosti te autori smatraju da zahvaća neke mentalne sposobnosti koje treba ispitati dodatnim empirijskim istraživanjima.

Maslić Seršić, Vranić i Tonković (2003) bavile su se dijagnostičkom i prediktivnom valjanosti TAE i UEK.. Rezultati potvrđuju povezanost TAE s korištenim testom kognitivnih sposobnosti koja je značajna i niska, što ide u prilog dijagnostičkoj valjanosti ovog testa. Ukupni rezultat UEK, nije povezan s testom kognitivnih sposobnosti, ali ni s rezultatom na TAE, što je tipičan ishod usporedbi ovako

operacionaliziranog konstrukta i klasičnih mjera kognitivnih sposobnosti te je u potpunosti u skladu s nalazima Kulenović i sur. (2000). Na kraju, s obzirom na različite pristupe, može se zaključiti kako svi modeli emocionalne inteligencije imaju prostora za napredak te zajedničke odrednice s crtama ličnosti i kognitivnim sposobnostima.

U području mjerenja emocionalne inteligencije razlikuju se 3 različita pristupa: a) samoprocjena vlastitih sposobnosti, b) procjena sposobnosti od strane promatrača i c) ispitivanje emocionalne inteligencije testovima uratka (Takšić i sur., 2009). Većina znanstvenika od samih početaka je koristila samoprocjenu emocionalne inteligencije. Operacionalizacija konstrukta putem samoprocjene počivala je na pretpostavci Bandure (1997; prema Takšić i sur., 2009), koji je rekao da se ljudi uglavnom ponašaju u skladu sa svojim mišljenjima i stavovima. Ipak, kritike na metodu samoprocjena navode kako teško dobivamo točne rezultate jer su ispitanici rijetko objektivni kada se radi o njima samima.

U Hrvatskoj se upotrebljava UEK – 136, a postoji i njegova skraćena verzija UEK-45 (Takšić i sur., 2006). Takšić (1998; prema Hajncl, 2012) je na temelju faktorske analize revidirao model Mayera i Saloveya te odvojio sposobnost izražavanja emocija od percepcije emocija. Time je dobio važnu samostalnu dimenziju koja služi kao signal komunikacije s drugima. Upitnik sadrži 3 subskale koje imaju namjeru procjenjivati: sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnost izražavanja i imenovanja emocija i sposobnost upravljanja emocijama (Takšić, 2009). Takšić i sur. (2006) navode kako skala UEK procjenjuje emocionalnu inteligenciju kao sposobnost, ali ju mjeri skalom tipičnog ponašanja te ju zbog toga svrstava pod naziv „Emocionalna kompetentnost“. Dodatno UEK definira emocionalnu inteligenciju u terminima samopoimanja te njezinu prirodu objašnjava skupom kognitivnih i nekognitivnih funkcija (Maslić Seršić i sur. 2003). UEK je pokazao značajnu povezanost s postojećim osobinama ličnosti iz petfaktorskog modela, posebno s ekstraverzijom i otvorenosti. Prognostička valjanost provjerena je korelacijama i regresijskom analizom s procjenom uspješnosti rukovođenja (Yukl, 1993; prema Takšić i sur. 2006), što potvrđuje važnost emocionalne inteligencije u procesu rukovođenja. Rezultati su pokazali značajnu povezanost emocionalne inteligencije sa zadovoljstvom životom, a Salovey i Mayer (1990; prema Takšić i sur.,

2009) su težnju ka sreći u životu, prije nego materijalnom bogatstvu, objasnili karakteristikom emocionalno inteligentnijih osoba. S obzirom da UEK nije test sposobnosti, očekivana je neznčajna povezanost s klasičnim testovima sposobnosti što je i potvrđeno, no emocionalna inteligencija je imala samostalni značajni doprinos u objašnjenju varijance uspjeha u školi čime se potvrdila njena važnost i u školskom kontekstu (Takšić i sur., 2003; prema Takšić i sur., 2009).

RUKOVOĐENJE

Rukovođenje je konstrukt kojem se dugi niz godina u psihologiji rada posvećuje velika pažnja na teorijskom i empirijskom planu. Istraživanja o rukovođenju bavila su se osobinama ličnosti, ponašanjem te načinom rada rukovoditelja, načinom motiviranja podređenih, njihovim utjecajem na promjene u organizaciji itd. Teško je opisati osnovnu prirodu procesa rukovođenja jer se radi o složenom ponašanju. Znanstvenici definiraju rukovođenje kao „sposobnost jednog pojedinca da utječe, motivira i osposobi druge da pridonose učinkovitosti i uspjehu organizacije (House, Spangler i Woycke, 1991; prema Hajncl, 2012). Yukl (2008, str.8) smatra da je rukovođenje „proces djelovanja na druge ljude kako bi razumjeli i složili se u tome što treba učiniti i tko to treba učiniti, te proces poticanja individualnih i kolektivnih napora u postizanju zajedničkih ciljeva“. Za razumijevanje rukovođenja, kombinacijom različitih teorija rukovođenja, izdvojeni su zajednički elementi koji čine uspješno rukovođenje (Yukl, 2008) poput razvijanja kolektivnog osjećaja važnosti ostvarenja ciljeva organizacije, prenošenje stavova o poštivanju radnih aktivnosti, održavanje optimizma, suradnje i povjerenja u organizacijama, poticanje na fleksibilnost prilikom donošenja odluka te stvaranje i održavanje organizacijskog identiteta (George, 2000).

Weinberger (2004; prema Hajncl, 2012) navodi kako u literaturi postoji preko 400 različitih teorija rukovođenja svrstanih u nekoliko glavnih pristupa. Glavni pristupi istraživanja svrstani su u 5 kategorija: osobinski pristup, bihevioralni pristup, pristup moć-utjecaj, situacijski pristup i integrativni pristup. Pod pretpostavkom da neki ljudi posjeduju određene osobine koje su bitne za rukovoditelja, a koje nemaju drugi ljudi, osobinski pristup ističe attribute rukovoditelja, poput ličnosti, motiva, vrijednosti i sposobnosti. Bihevioralni pristup proučava rad rukovoditelja kroz njegova dnevna

ponašanja i stavlja naglasak na opis tih ponašanja, a ne na procjenu obilježja rukovoditelja. Pristup moć – utjecaj smatra moć važnim faktorom utjecaja na podređene te utjecaja na vršnjake, kolege, nadređene i ljude izvan organizacije. Učinkovitost rukovođenja ovaj pristup povezuje s količinom i vrstom moći koju rukovoditelj ima i načinom na koji tu moć izražava. Situacijski pristup naglašava važnost kontekstualnih faktora koji djeluju na procese rukovođenja. Ti faktori uključuju karakteristike podređenih, prirodu posla koji obavlja organizacijska jedinica rukovoditelja, vrstu organizacije i prirodu vanjskog okruženja. Za kraj, integrativni pristup uključuje više od jedne varijable rukovođenja, a pokušava objasniti zašto su podređeni nekih rukovoditelja spremni uložiti napore u postizanju organizacijskih ciljeva.

Razdoblje oko 1940. godine, bilo je bitno za bihevioralni pristup rukovođenju. Tada su znanstvenici sa Sveučilišta Ohio započeli desetogodišnji interdisciplinarni program u kojem su proučavali ponašanje rukovoditelja u poslovnim, edukacijskim i vladinim organizacijama (Shartle, 1956; prema Halpin, 1956). Budući da se činilo da istraživanja koja su se temeljila na utvrđivanju osobina pojedinca nisu dala rezultate, istraživači R. Stogdill, C. Shartle i J. Hemphill sa Sveučilišta u Ohiju, odlučili su analizirati kako se pojedinci ponašaju kada upravljaju skupinom ljudi ili organizacijom te koja su to specifična ponašanja koja koriste uspješni rukovoditelji u usporedbi sa neuspješnim rukovoditeljima (Judge, Piccolo i Ilies, 2004). Podređeni su ispunjavali upitnike o rukovoditeljima, a zatim su upisivali broj prepoznatih vrsta ponašanja rukovoditelja. Korištene skale nazvane su 'Upitnik procjene ponašanja rukovoditelja' (eng. *Leader Behaviour Description Questionnaire – LBDQ*), a ispunile su ih stotine ljudi koji su radili u obrazovanju, vojsci i industriji. Rezultati su pokazali da postoje specifična ponašanja karakteristična za rukovoditelje (Stogdill i Cons, 1956; prema Halpin, 1956). Hemphill i Cons (1957; prema Hajncl, 2012) baveći se bihevioralnim pristupom dodali su da se rukovođenje ne mora objašnjavati samo osobinama ličnosti, nego i opisom reakcija rukovoditelja s nadređenima, podređenima i suradnicima u određenim uvjetima.

Identificirane su dvije različite grupe ponašanja a nazvane su “*stil usmjeren na ljude*” i “*stil usmjeren na zadatke*” (Judge i sur., 2004). Stil usmjeren na ljude je definiran kao ponašanje za koje je karakteristična briga za članove tima kao što je

davanje priznanja, njegovanje samopouzdanja, razvijanje obostranog povjerenja, pozivanje na sudjelovanje u odlučivanju. Kod ovog stila, rukovoditelj se ponaša tako da nastoji ostvariti dobrobit za članove u svojoj grupi, dostupan je podređenima, usmjeren je na interpersonalne odnose te njeguje zajedničko povjerenje i prijateljsko uvažavanje (House i Aditya, 1997; prema Judge i sur., 2004). Stil usmjeren na zadatke definiran je kao ponašanje rukovoditelja kojim on organizira grupu, određuje zadatke i određuje kako nešto treba biti odrađeno. Rukovoditelj se ponaša tako da raspoređuje uloge u grupi, postavlja organizacijske aktivnosti i ciljeve, planira i delegira zadatke te naglašava potrebu da se rokovi poštuju, a uz to održava kvalitetu učinka (House & Aditya, 1997; prema Judge i sur., 2004).

Emocionalna inteligencija i rukovođenje

Važnost emocionalne inteligencije je prepoznata u različitim životnim područjima, a posebna važnost joj se pridala u proučavanju rukovođenja. U današnjim organizacijama promjena postaje konstanta, a uspjeh počinje ovisiti o timskom radu, što povećava važnost interpersonalnih i emocionalnih vještina (Caruso i Salovey, 2004; prema Hajncl 2012.). Brojna istraživanja bavila su se ulogom emocionalne inteligencije kod rukovoditelja (Wolff, Pescodilio i Druskat, 2002; Wong i Law, 2002) prepoznajući njenu važnost u procesu rukovođenja ljudima koji je emocionalno zahtjevan za rukovoditelja, ali i za podređene (George, 2000; prema Takšić i sur. 2009). O emocionalnoj inteligenciji ovisi kako će se pojedinac nositi s frustracijama, kako će kontrolirati loša raspoloženja i kakav će biti u interakciji s drugima. Goleman (1997) je tvrdio da je emocionalna inteligencija najvažnija varijabla koja radi razliku između prosječnog i izvrsnog rukovoditelja. Sposobnosti koje prema revidiranom modelu Takšića (1998; prema Takšić i sur. 2009) razlikuju prosječnog od izvrsnog rukovoditelja su sljedeće:

a) sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija – rukovoditelj, koji ima visoki rezultat na emocionalnoj inteligenciji, ima i sposobnost brzog uočavanja i razumijevanja svojih i tuđih trenutnih emocija. Svjestan je vlastitih snaga i slabosti, razumije svoje emocije te kako one utječu na njegovu percepciju i proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. U situaciji kada prepozna da njegovo pozitivno ili negativno raspoloženje može utjecati na donošenje odluka i razmatranje problema u organizaciji, pobrine se da

korigira pristranost prema podređenima. Uz to, veća je mogućnost da će sagledati svoje odluke kada je u neutralnom raspoloženju (Mayer et al., 1991; prema George, 2000). Emocionalna inteligencija je povezana sa samoprocjenama na empatiji, a to uključuje emocionalnu odgovornost i brigu o osjećajima drugih ljudi (Mayer i sur. 1999)

b) sposobnost izražavanja i imenovanja emocija – za rukovoditelja je važno da, osim što može prepoznati emocije kod sebe i kod svojih podređenih, može i komunicirati te emocije što pomaže u socijalnoj prilagodbi i razvijanju visoko kvalitetnih interpersonalnih odnosa s podređenima (Salovey & Mayer, 1989; prema George, 2000). Sposobnost rukovoditelja da može uspješno detektirati emocije svojih zaposlenika kroz verbalnu, paraverbalnu i neverbalnu komunikaciju kao što su facijalna ekspresija, vokalni ton i govor tijela, omogućuje im da upotrijebe prepoznate emocije i komuniciraju načinom koji potiče zadovoljstvo poslom i grupnim zadacima (Whiteoak & Manning, 2012; Zampetakis & Moustakis, 2011; prema Wilderom, Hur, Wiersma, Van Den Berg, i Lee, 2015).

c) sposobnost upravljanja emocijama – rukovoditelj koji ima sposobnost upravljanja svojim emocijama će u situacijama visokog pritiska zbog svoje emocionalne zrelosti reagirati adekvatnije. Rukovoditelj s višim rezultatom na skali emocionalne inteligencije bit će bolji u popravljaju negativnih emocija i poticanju pozitivnih emocija unutar organizacije, a prava suprotnost je bijesan rukovoditelj koji nema sposobnost upravljanja svojim emocijama i ne pokazuje brigu o osjećajima svojih zaposlenika (Bailey 2000; prema Takšić i sur, 2009).

Slaski i Cartwright (2002) usmjerili su se na rezultate istraživanja utjecaja emocionalne inteligencije na upravljanje emocijama u stresnim situacijama na poslu. Rezultati su pokazali da rukovoditelji, koji postižu visoke rezultate na mjerama emocionalne inteligencije, stres koji proživljavaju procjenjuju manjim te imaju bolje fizičko i psihičko zdravlje. Možemo zaključiti kako ljudi kroz sposobnost upravljanja svojim emocijama pokazuju emocionalnu zrelost, a ona se očituje u visokoj sposobnosti procjene i emocionalne kontrole te dovodi do kvalitetnog upravljanja međuljudskim odnosima. Dobra komunikacija, sposobnost slušanja, timski rad i suradnja s podređenima su odrednice uspješnog rukovođenja (Goleman, 1997).

Benson, Zigarni i Nimon (2012) su u istraživanje emocionalne inteligencije i rukovođenja ušli s ciljem da ponude ideju koja bi se mogla uzeti u obzir prilikom selekcije novih zaposlenika, treninga i edukacije već zaposlenih te prilikom razvijanja sadašnjih i budućih rukovoditelja. Cilj je bio istražiti odnos između samoprocjene emocionalne inteligencije rukovoditelja i procjene rukovodećih ponašanja od podređenih. Kao objektivna procjena stila rukovođenja korišten je *Leader Action Profile* (LAP), situacijski model rukovođenja koji predstavlja nadogradnju pretpostavki koje su nastale u istraživanjima na Sveučilištu Ohio i Sveučilištu Michigan. Kao mjera emocionalne inteligencije korišten je Mayer-Salovey-Caruso test emocionalne inteligencije (MSCEIT). Istraživanje je pokazalo da su određeni faktori i ukupni rezultat podržavajućeg ponašanja značajno povezani s visokim rezultatom na emocionalnoj inteligenciji. Rukovoditelj s visokom emocionalnom inteligencijom će češće koristiti podržavajuća ponašanja prilikom rukovođenja, u odnosu na rukovoditelja s niskom emocionalnom inteligencijom (Benson i sur., 2012).

Analizom definicije i objašnjenja emocionalne inteligencije te opisa stila rukovođenja, može se zaključiti kako će emocionalno inteligentniji rukovoditelj u radu imati stil rukovođenja koji potiče povjerenje i interpersonalne odnose te će biti više usmjeren na ljude. Osim važnosti emocionalne inteligencije, rukovođenje ljudima odnosi se na interakciju s ljudima na dnevnoj bazi, stoga rukovođenje zahtijeva prepoznavanje potreba i očekivanja podređenih, postavljanje organizacijskih ciljeva i motiviranje podređenih što ponekad može biti zahtjevno.

Vrlo važnu ulogu u određivanju ponašanja rukovoditelja i stilu rukovođenja, imat će i rukovodeće iskustvo. Kroz radni vijek, rukovoditelja oblikuje organizacijska kultura i vizija, edukacije o vještinama rukovođenja, vrsta posla koju rukovoditelj obavlja, a na kraju i veličina organizacije te razina na kojoj se u hijerarhiji organizacije rukovoditelj nalazi. Mumford, Campion i Morgeson (2007) prepoznali su da se rukovođenje manifestira na različite načine, ovisno o godinama iskustva te razini na kojoj se rukovoditelj nalazi u organizaciji. Priroda rukovođenja se mijenja kvantitativno (kompleksnost posla zahtijeva veći broj potrebnih vještina) i kvalitativno (veća izraženost pojedinih vještina rukovoditelja) u odnosu na iskustvo, zahtjeve posla i razinu rukovoditelja u organizaciji. Oni razlikuju 4 rukovodeće vještine: kognitivnu

(vještina učenja i prilagodbe novonastalim situacijama), interpersonalne vještine (vještine interakcije, pregovaranja i persuazije), poslovne vještine (menadžment materijalnih, ljudskih, financijskih resursa te operativne analize) i strateške vještine (konceptualne vještine koje uključuju promišljanje, procesiranje, planiranje i sagledavanje cjelokupne slike organizacije). Rezultati istraživanja Mumford i sur. (2007) su pokazali da su duži staž na rukovodećoj poziciji i visoka rukovodeća pozicija povezani s izraženim strateškim i poslovnim vještinama. Kod rukovoditelja, koji ima kraći staž na rukovodećoj poziciji i nalazi se na nižoj rukovodećoj poziciji, do izražaja više dolaze interpersonalne vještine i kognitivne vještine. One su prisutne i kod rukovoditelja koji se nalazi na višoj rukovodećoj razini, ali su manje izražene.

PROBLEMI I HIPOTEZE

Cilj istraživanja je ispitati povezanost emocionalne inteligencije, rukovodećeg iskustva i stilova rukovođenja. U okviru navedenog cilja formulirana su dva istraživačka problema, a u skladu s teorijom postavljene su tri hipoteze.

PROBLEMI

Problem 1. Ispitati povezanost emocionalne inteligencije, rukovodećeg iskustva i stilova rukovođenja.

Problem 2. Provjeriti moderatorski učinak rukovodećeg iskustva na odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja.

HIPOTEZE

Hipoteza 1. Rezultat na skali emocionalne inteligencije bit će značajno pozitivno povezan sa višim rezultatom na subskali stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Emocionalna inteligencija imat će samostalan značajan doprinos u objašnjenju individualnih razlika u stilu rukovođenja usmjerenom na ljude.

Rukovođenje se odnosi na interakciju rukovoditelja i podređenih, a jednom kada je interakcija započela, emocionalna svijest i emocionalna regulacija postaju važni faktori koji mogu utjecati na kvalitetu te interakcije (Wong i Law, 2002). Prepoznavanje, ispravno odgovaranje i regulacija vlastitih emocije te emocija podređenih nužni su za kvalitetan interpersonalni odnos između rukovoditelja i podređenih (Jones i George, 1998; prema George 2000). Rukovoditelj koji postiže više rezultate na emocionalnoj inteligenciji bit će svjesniji vlastitih emocija i na adekvatan način će izražavati emocije u radu s podređenima, što na kraju može dovesti do bolje komunikacije, povjerenja i pristupačnosti između rukovoditelja i podređenih. Emocionalno inteligentniji rukovoditelj češće će prepoznati emocije podređenih i riješiti probleme jer znaju kako se smiriti nakon situacija koje izazivaju stres ili kako ublažiti emocije uzrokovane stresom kod drugih ljudi (Roberts i sur. 2001). Benson i sur. (2012) su istraživanjem potvrdili povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude.

Hipoteza 2. Godine iskustva na rukovodećoj poziciji bit će značajno pozitivno povezane sa višim rezultatom na subskali stila rukovođenja usmjerenog na zadatke.

Istraživanje Mumford i sur. (2007) pokazuje kako su kod rukovoditelja s više godina iskustva i na višoj razini rukovođenja više izražene strateške i poslovne vještine, a manje interpersonalne i kognitivne vještine. Rukovoditelj je usmjeren na menadžment materijalnih, financijskih i ljudskih resursa, a povrh toga od rukovoditelja se očekuje da u promišljanju i planiranju sagleda ne samo poduzeće u cjelini, već i položaj poduzeća u odnosu na konkurenciju. Obzirom na zahtjeve posla, moguće da će se rukovoditelj ponašati tako da raspoređuje uloge podređenima, postavlja organizacijske aktivnosti i ciljeve te planira i delegira zadatke, što su karakteristike rukovođenja usmjerenog na zadatke.

Hipoteza 3. Radno iskustvo na rukovodećoj poziciji bit će moderator veze između rezultata na skali emocionalne inteligencije i rezultata na skali stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Kod osoba s manje godina iskustva u rukovođenju, odnos između rezultata na skali emocionalne inteligencije i rezultata na skali stila rukovođenja usmjerenog na ljude bit će snažniji u odnosu na osobe s više godina iskustva u rukovođenju.

Dolaskom na poziciju rukovoditelja, stil rukovođenja usmjeren na ljude ovisit će o emocionalnoj inteligenciji rukovoditelja. Emocionalno inteligentniji rukovoditelji imat će kvalitetniji interpersonalni odnos s podređenima te će podržavajućim odnosom postići visoku razinu povjerenja s podređenima. Ipak, kod rukovoditelja koji se duži niz godina nalazi na rukovodećoj poziciji, radno i životno iskustvo će imati utjecaj na formiranje stila rukovođenja. Ogbonna i Harris (2000) su kao bitan faktor u određivanju stila rukovođenja istaknuli organizacijsku kulturu. Smatraju da je organizacijska kultura bitan faktor jer kroz dinamičan organizacijski ciklus u kojem rukovoditelj sudjeluje, organizacijska kultura utječe na stil rukovođenja, a istovremeno i stil rukovođenja utječe na organizacijsku kulturu. S godinama iskustva dolazi do internalizacije organizacijske kulture koja onda ima ulogu u određivanju stila rukovođenja. Nadalje, iskustvo i edukacija, osim što imaju ulogu u razvijanju emocionalne inteligencije, važan su faktor u određivanju stila rukovođenja (Cagle 1998; prema Sawati, Anwar i Majoka, 2003). Nusbuga je ove faktore ispitivao na uzorku ravnatelja škola (2009), a rezultati pokazuju

da s povećanjem radnog staža na rukovodećoj poziciji, rukovoditelji koriste drugačiji stil rukovođenja. Rukovoditelji s manje godina iskustva koriste autokratski stil rukovođenja, s iskustvom nagnju demokratskom stilu, dok rukovoditelji s najviše godina iskustva koriste *laissez-fair* stil rukovođenja. Kotur i Anbazhagan (2014) potvrdili su dobivene rezultate; godine, obrazovanje i iskustvo utječu na promjene u stilu rukovođenja. Ljudi učenjem postaju pronicljiviji, razumljiviji, prihvaćaju različita mišljenja, lakše se prilagođavaju okolini, prirodno i lakše razumiju te poznaju svoje zaposlenike, a posljedično u rukovođenju ljudima manje koriste autokratski stil te više demokratski stil. Rukovoditelji s manje godina iskustva koriste autokratski stil jer žele provoditi disciplinu i program, a u radu s podređenima više su usmjereni na ostvarenje organizacijskih ciljeva. Dodatno, uz rukovodeće iskustvo usko se veže i razina rukovođenja, koja također može imati utjecaja na stil rukovođenja. Mumford i sur. (2007) pokazali su kako su kod rukovoditelja koji se nalazi na visokoj rukovodećoj poziciji, više izražene strateške i poslovne vještine rukovođenja, u odnosu na rukovoditelja koji se nalazi na nižoj rukovodećoj poziciji, kod kojeg su više izražene interpersonalne i kognitivne vještine. Upravo vještine, koje dolaze do izražaja s razinom rukovođenja, mogu oblikovati stil rukovođenja.

METODOLOGIJA

Uzorak

Podaci su prikupljeni na prigodnom heterogenom uzorku zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj, starosti do 64 godine. Uzorak je činilo 214 ispitanika, od toga 36.4% muškaraca i 63.3% žena, prosječne dobi 38,86 godina. 62,1% ispitanika ima završenu visoku školu ili fakultet, 11,7% višu školu ili preddiplomsku razinu, a 26,1% srednju školu. Rukovodeće iskustvo ispitanika izraženo je u kategorijama “bez iskustva” u kojoj je 41,1% ispitanika, “do 5 godina iskustva” u kojoj je 27,6% ispitanika te u kategoriji “više od 5 godina iskustva” u kojoj je 31,3% ispitanika.

Postupak

Podaci su prikupljeni u travnju i u svibnju 2016. godine u sklopu šireg međunarodnog istraživanja rodni uloga i rukovodećih kompetencija. Projekt je financiran od SIOP-a “Društva za industrijsku/organizacijsku psihologiju” SAD-a, a

dobiveni rezultati u Hrvatskoj poslužiti će za usporedbu s rezultatima u Kanadi, SAD-u i Španjolskoj. Upitnik je, uz instrumente i pitanja o sociodemografskim i radnim karakteristikama, sadržavao i uvodni dio u kojem je sudionicima ukratko opisana svrha istraživanja te su detaljno upućeni u način ispunjavanja upitnika. U uvodnom dijelu upitnika naznačeno je kako je ispunjavanje anonimno. U svrhu prikupljanja podataka, upitnici su podijeljeni studentima psihologije koji su zatim preko članova svoje obitelji, prijatelja ili poznanika pronalazili sudionike i primjenjivali upitnike te na taj način prikupljali eksperimentalne sate. Kako bi se formirao što veći uzorak ispitanika konstruirana je i paralelna *on-line* forma upitnika. Poziv za istraživanje je, zajedno s poveznicom i dodijeljenom šifrom za ispunjavanje *on-line* upitnika, proslijeđen putem internetskih društvenih mreža i putem osobnih kontakata istraživača. Provedena je i nagradna igra kako bi se motivirali potencijalni ispitanici. Na kraju istraživanja, nasumičnim odabirom poklonjeno je 30 nagrada koje su činile 2 ulaznice za kino. Prikupljeno je ukupno 470 upitnika, od toga je 214 zaposlenih ispitanika, a studenata 256. U svrhu ovog diplomskog rada korišten je uzorak zaposlenih ispitanika od kojih je online prikupljeno 140 upitnika (65,4%) dok je putem papir-olovke verzije prikupljeno 74 upitnika (34,5%).

Instrumenti

Primijenjeni upitnik sastojao se od skale za mjerenje emocionalne inteligencije i skale za mjerenje stila rukovođenja. Sudionici su na kraju upitnika odgovorili na nekoliko pitanja vezanih za sociodemografske i radne karakteristike.

Upitnik demografskih podataka

Sudionike se tražilo da upišu rod, dob (godina rođenja), najviši postignuti stupanj obrazovanja, vrstu radnog ugovora i iskustvo na rukovodećoj poziciji. Čestica rukovodeće iskustvo postavljena je u obliku višestrukog izbora, pri čemu je za radno iskustvo na određenoj rukovodećoj poziciji trebalo označiti samo jedan odgovor na skali od 0 - bez iskustva, 1 - 1 do 2 godine, 2 - 3 do 5 godina, 3- 6 do 10 godina i 4- više od 10 godina. Varijabla iskustvo na rukovodećoj poziciji koristila se u istraživanju u sklopu drugog problema, a kodirana je na sljedeći način 0= bez iskustva; 1= do 5 godina; 2 = preko 5 godina.

Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45, Takšić i sur., 2009) korišten je za dobivanje mjere opće emocionalne kompetentnosti ispitanika. UEK-45 je skraćena verzija Upitnika emocionalne inteligencije UEK-136 (Takšić, 1998; prema Takšić i sur. 2009.) konstruiranog po modelu Mayera i Saloveya (1997; prema Takšić i sur. 2009). Sadrži tri subskale koje procjenjuju a) sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija (15 čestica), primjer čestice je “Kada vidim kako se netko osjeća, obično znam što mu se dogodilo”; b) sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (14 čestica), primjer čestice je “Lako izražavam svoje osjećaje riječima”; c) sposobnost upravljanja emocijama (16 čestica), primjer čestice je “Kada sam dobro raspoložen/a, svaki problem mi se čini rješiv”. Sudionici se procjenjuju na svakoj čestici na skali od stupnjeva pri čemu 1 znači "nikada" a 5 znači "uvijek". Skale UEK-45 pokazale su zadovoljavajuću pouzdanost na različitim uzorcima ispitanika (Takšić i sur, 2009). UEK-45 je poznati i često korišten instrument u kojem se korelacije među skalama kreću u rasponu od 0.35 do 0.51 (Takšić i sur., 2006). Dodatno, skale pokazuju visoku homogenost i unutarnju konzistenciju - pouzdanost skale unutarnje konzistencije izračunate Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi $\alpha = 0.88$ do 0.92 (Takšić i sur., 2006; Takšić i sur., 2009), a na uzorku od 214 zaposlenih osoba u ovom radu, pouzdanost skale unutarnje konzistencije izračunate Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi $\alpha = 0.939$, što omogućuju formiranje ukupnog rezultata kao mjere opće emocionalne kompetentnosti. Do sada je ovom skalom ispitano više od 7000 ispitanika različite dobi i spola, a skala je prevedena na engleski, švedski, finski, portugalski, španjolski, japanski, slovenski i talijanski jezik. Odgovori su kodirani tako da veći rezultat ukazuje na veću emocionalnu kompetentnost ispitanika.

Upitnik procjene ponašanja rukovoditelja (The Leader Behavior Description Questionnaire) (Hemphill i Coons, 1957). Ovaj upitnik je korišten za mjerenje stila rukovođenja, a cilj mu je odrediti kako se rukovoditelj ponaša u svojim aktivnostima. Sadrži dva faktora: “Stil rukovođenja usmjeren na zadatke” (*initiative structure*) i “Stil rukovođenja usmjeren na ljude” (*consideration*). Upitnik ima ukupno 20 čestica od kojih se prvih 10 odnosi na stil usmjeren na zadatke, a drugih 10 na stil usmjeren na ljude. Primjer čestice za stil usmjeren na zadatke je “Članovima grupe dodjeljujem specifične zadatke”; primjer čestice za stil usmjeren na ljude je “Radim male stvari kako bih članstvo u grupi učinio ugodnim”. Sudionici se procjenjuju na svakoj čestici na skali

od stupnjeva pri čemu 1 znači "nikada" a 5 znači "uvijek". U diplomskom radu korištene su obje subskale, stil rukovođenja usmjeren na ljude te stil rukovođenja usmjeren na zadatke, a na uzorku od 214 zaposlenih osoba pouzdanost subskale stil rukovođenja usmjeren na ljude izračunate Cronbachovim alpha koeficijentom iznosi $\alpha = 0.686$, dok pouzdanost subskale stil rukovođenja usmjeren na zadatke iznosi $\alpha = 0.814$.

REZULTATI

U Tablici 1 prikazane su aritmetičke sredine, standardne devijacije te raspon opažanih rezultata na svakoj od korištenih skala. Za provjeru normaliteta distribucija rezultata svih varijabli mjerenih u ovom istraživanju proveden je Kolmogorov-Smirnovljev test, kojim se za varijablu emocionalne inteligencije nije pokazalo značajno odstupanje (prilog B), dok se za stil rukovođenja usmjeren na ljude (prilog A) te stil rukovođenja usmjeren na zadatke (prilog C) pokazalo značajno odstupanje dobivene distribucije od normalne. Vizualna inspekcija pokazuje da, iako distribucije navedenih varijabli odstupaju od normalne, one su blago asimetrična pa su korištene parametrijske analize.

Tablica 1

Osnovni deskriptivni podaci za varijable korištene u istraživanju te rezultati Kolmogorov Smirnovljevog testa za mjerene varijable ($N = 214$)

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>K-S z</i>
Emocionalna inteligencija	214	169,14	20,45	104	219	.054
Stil rukovođenja usmjeren na ljude	214	36,47	3,55	27	45	.092**
Stil rukovođenja usmjeren na zadatke	214	29,88	4,44	17	40	0.067*

* $p < .05$; ** $p < .01$

S ciljem utvrđivanja konstruktne valjanosti Upitnika procjene ponašanja rukovoditelja, provedena je faktorska analiza. U prvom koraku utvrđeni su psihometrijski preduvjeti pogodnosti korelacijske matrice za faktorsku analizu pomoću

Kaiser – Mayer – Olkin testa (Kaiser, 1970; prema Fulgosi, 1979) te Bartlettovog testa sfericiteta. Vrijednost Kaiser Meyer Olkinovog indeksa iznosi 0.808, na temelju čega možemo zaključiti da je korelacijska matrica pogodna za faktorizaciju. Bartlettov test sfericiteta se također pokazao statistički značajnim ($\chi^2 = 1295.221$, $p < .01$). Faktorska analiza je provedena na samoprocjenama 214 ispitanika. Kao kriterij za broj ekstrahiranih komponenata korišten je unaprijed zadani broj faktora – usmjerenost na ljude i usmjerenost na zadatke - što je u skladu s literaturom (Hemphill i Coons, 1957). Takvom faktorskom strukturom objašnjeno je 37,729% varijance. S ciljem dobivanja faktorske strukture koja će objasniti veći postotak varijance, faktori su podvrgnuti *varimax* rotaciji. Na taj način dobivena je faktorska struktura koja objašnjava ukupno 38,375% varijance.

U Prilogu D prikazana je saturacija čestica dva različita faktora nakon *varimax* rotacije. Nakon *varimax* rotacije došlo je do određenih odstupanja po pitanju zasićenja pojedinih čestica. Naime, čestice “Unaprijed najavljujem promjene” i “Potičem korištenje ujednačenih procedura” imaju primarno zasićenje faktorom koji sadržajno ne odgovara subskali u originalnom upitniku (Hemphill i Coons, 1957), dok je čestica “Trudim se da je moja uloga u grupi razumljiva članovima grupe” zasićena s oba faktora. Navedene čestice nisu uvrštene u daljnje analize kako bi se očuvale pouzdanosti ovih skala koje izračunate Cronbachovim alpha koeficijentom iznose $\alpha = 0.686$ za subskalu stil rukovođenja usmjerenog na ljude te $\alpha = 0.814$ za subskalu stila rukovođenja usmjerenog na zadatke.

Nakon toga, izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju. Kao što je prikazano u Tablici 3, dobivena je značajna negativna povezanost dobi i obrazovanja $r = -0.213$ ($p < .01$). Osobe sa srednjom stručnom spremom imaju više godina u odnosu na osobe s visokom stručnom spremom te, očekivano, s dobi raste i iskustvo u rukovođenju $r = 0.438$ ($p < .01$). Povezanost roda i rezultata na emocionalnoj inteligenciji je statistički značajna $r = 0.190$ ($p < .01$). pri čemu žene postižu viši rezultat u odnosu na muškarce ($t(212) = -2.814$; $p < .01$). U skladu s postavljenom hipotezom, povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude je značajna i pozitivna. Sudionici koji ostvaruju viši rezultat na skali emocionalne inteligencije ostvaruju viši rezultat na skali stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Povezanost je umjerene veličine, a iznosi $r = 0.466$ (p

< .01). Osim povezanosti sa stilom rukovođenja usmjerenog na ljude, dobivena je i značajna niska povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na zadatke $r = 0.386$ ($p < 0.01$). Provjerom razlike između korelacija emocionalne inteligencije sa stilovima rukovođenja zaključujemo da ne možemo razliku smatrati statistički značajnom ($t(211) = 1.204$; $p > 0.05$).

Tablica 3

Pearsonovi koeficijenti korelacija između varijabli korištenih u istraživanju ($N = 214$)

	1.	2.	3.	4	5.	6.	7.
1. Spol	-						
2. Dob	-0.14	-					
3. Obrazovanje	-0.11	-0.213**	-				
4. Rukovodeće iskustvo	-0.157*	0.438**	-0.092	-			
5. Ukupna emocionalna inteligencija	0.190**	-0.026	-0.010	0.019	-		
6. Stil rukovođenja usmjeren na ljude	0.105	-0.076	0.094	-0.041	0.466**	-	
7. Stil rukovođenja usmjeren na zadatke	-0.051	0.073	0.222*	0.307**	0.386**	0.361**	-

* $p < .05$; ** $p < .01$

Nadalje, dobivena je pozitivna značajna povezanost dimenzija rukovođenja, a iznosi $r = 0.361$ ($p < .01$). Odnos emocionalne inteligencije s dobi i rukovodećim iskustvom se pokazao statistički neznačajnim. Pregledom Tablice 3 možemo uočiti da je varijabla stil rukovođenja usmjeren na zadatke značajno nisko pozitivno povezana sa stupnjem obrazovanja $r = 0.222$ ($p < .05$). Ispitanici koji imaju visoku stručnu spremu

postiću viši rezultat na skali stil rukovođenja usmjeren na zadatke u odnosu na ispitanike koji imaju srednju stručnu spremu ($t(187) = -3,594; p < .01$)

Dodatno, dobivena je značajna pozitivna povezanost varijable stila rukovođenja usmjerenog na zadatke s rukovodećim iskustvom $r = 0.307$ ($p < .01$), a t – testom utvrđeno je da razlike postoje s obzirom na godine rukovodećeg iskustva. Osobe s više od 5 godina rukovodećeg iskustva postiću značajno više rezultate u odnosu na osobe bez rukovodećeg iskustva ($t(145) = -4.540; p < .01$) i osobe do 5 godina rukovodećeg iskustva ($t(124) = -2.420; p < .01$). S porastom godina iskustva na rukovodećoj poziciji osobe više koriste stil rukovođenja usmjeren na zadatke što je u skladu s postavljenom hipotezom.

Kako bi se ispitao samostalni doprinos emocionalne inteligencije u objašnjavanju variranja stila rukovođenja usmjerenog na ljude te doprinos interakcije emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva u objašnjavanju variranja u stilu rukovođenja usmjerenog na ljude, provedena je hijerarhijska regresijska analiza u 4 koraka. No, prije provedbe hijerarhijske regresijske analize, u Tablici 4 prikazan je odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude kod osoba koje nemaju rukovodećeg iskustva, onih koje imaju do 5 godina rukovodećeg iskustva i kod osoba koje imaju više od 5 godina rukovodećeg iskustva.

Tablica 4

Deskriptivna statistika emocionalne inteligencije i stila rukovođenja kod zaposlenika bez rukovodećeg iskustva, do 5 godina i više od 5 godina rukovodećeg iskustva
($N = 214$)

Varijable	Bez iskustva			do 5 godina rukovodećeg iskustva			Više od 5 godina rukovodećeg iskustva		
	M	SD	n	M	SD	n	M	SD	n
Emocionalna inteligencija	167,91	20,03	88	171,61	19,43	59	168,55	20,88	67
Stil rukovođenja usmjeren na ljude	36,47	3,55	88	36,91	3,57	59	36,07	3,53	67
korelacije	0.532**			0.457**			0.385**		

* $p < .05$; ** $p < .01$

Odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja je značajan i pozitivan u sve tri kategorije rukovodećeg iskustva, ali postoji trend opadanja. Kod osoba koje imaju više od 5 godina rukovodećeg iskustva, povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude je slabija $r = 0.385$ ($p < .01$) u usporedbi s kategorijom bez rukovodećeg iskustva $r = 0.532$ ($p < .01$) i kategorijom do 5 godina rukovodećeg iskustva $r = 0.457$ ($p < .01$). Kako bi provjerili razlikuju li se dva koeficijenta korelacije, njihove vrijednosti su pretvorene u Fisherove z –vrijednosti (Petz, Kolesarić i Ivanec, 2012), a t - testom je pokazano da se koeficijenti korelacija između grupa statistički ne razlikuju ($t_{12} = 0.542$, $p > .05$; $t_{23} = 0.62$, $p > .05$; $t_{13} = 1.148$; $p > .05$)

Tablica 5

Rezultati hijerarhijske regresijske analize za kriterij stil rukovođenja usmjeren na ljude ($N = 214$)				
	1. korak	2. korak	3. korak	4. korak
Spol	0.113	0.115	0.021	0.016
Dob	-0.055	-0.061	-0.036	-0.031
Obrazovanje	0.082	0.083	0.077	0.082
Rukovodeće iskustvo		0.012	-0.022	-0.028
Emocionalna inteligencija			0.461**	0.465**
EI x rukovodeće iskustvo				-0.073
R	0.152	0.152	0.477**	0.483
R^2	0.023	0.223	0.227**	0.233
Korigirani R^2	0.009	0.004	0.209**	0.210
ΔR^2		0.000	0.204**	0.005

Legenda: R -koeficijent multiple korelacije; R^2 -ukupan doprinos prediktora objašnjenju varijanci; ΔR^2 – promjena u postotku objašnjene varijance kriterija; ** $p < .01$; * $p < .05$

Kriterijska varijabla korištena u regresijskoj analizi prikazana je kao rezultat na subskali stila rukovođenja usmjerenog na ljude, a kao prediktori su u prvom koraku analize uvrštene demografske varijable spol, dob i obrazovanje. U drugom koraku, u analizu je uvrštena varijabla rukovodeće iskustvo koja je mjerena na tri razine, a u trećem koraku uvedena je varijabla koja je izražena kao rezultat na skali emocionalne inteligencije. U posljednjem koraku analize, uvedena je moderatorska varijabla. Moderatorska varijabla predstavlja interakcijski odnos rezultata na skali emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva, a definirana je tako da su varijable emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva prvo centralizirane kako bi se umanjio utjecaj multikolinearnosti između varijabli i njihove interakcije (prema Aiken i West, 1991; Aron i sur., 2013) te je zatim uvedena nova varijabla koja predstavlja produkt emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva.

U Tablici 5 prikazani su rezultati hijerarhijske regresijske analize. Emocionalna inteligencija je najbolji samostalni prediktor stila rukovođenja usmjerenog na ljude ($\beta = 0.461$, $p < .01$), a varijabla rukovodeće iskustvo se pokazuje neznačajnim prediktorom ($\beta = 0.012$, $p > .05$). U prvom koraku uvrštene su varijable spol, dob i obrazovanje, a takav model objašnjava 2,3% varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude $R^2 = 0.023$. Nakon unosa nezavisne varijable rukovodeće iskustvo, model objašnjava jednaki postotak varijance kao i u prvom koraku. Dodavanjem varijable emocionalne inteligencije u trećem koraku, model objašnjava 22,7% varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude, pri čemu je emocionalna inteligencija značajan prediktor ($F(5,208) = 12,238$; $p < .01$) i samostalno objašnjava 20,4% varijance.

U posljednjem koraku, unosom moderatorske varijable, model ukupno objašnjava 23,3% varijance. Dodavanjem moderatorske varijable objašnjeno je dodatnih 0,5% varijance, što značajno ne doprinosi objašnjenju varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude ($R^2 = .005$; $p > .05$). Rezultati regresijske analize pokazuju da je model kao cjelina, sa svim uvrštenim prediktorskim varijablama, značajan ($F(3,210) = 20.254$; $p < .01$), ali moderatorska varijabla nije značajan prediktor u objašnjenju varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Regresijskom analizom, u kojoj je prikazan samostalni doprinos emocionalne inteligencije u objašnjenju varijance stila rukovođenja usmjerenog na ljude, te Pearsonovim koeficijentom korelacije potvrđena je

prva hipotezu. Treća hipoteza, o moderatorskom utjecaju rukovodećeg iskustva na odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude, ispitanom regresijskom analizom nije potvrđena.

RASPRAVA

Ovim istraživanjem ispitivali smo odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude te odnos rukovodećeg iskustva i stila rukovođenja usmjerenog na zadatke. Uz navedeno, ispitivano je i pridonosi li interakcija rukovodećeg iskustva i emocionalne inteligencije objašnjavanju individualnih razlika u stilu rukovođenja usmjerenog na ljude. Rezultati potvrđuju hipotezu o pozitivnoj povezanosti između emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude te pozitivnu povezanost rukovodećeg iskustva i stila rukovođenja usmjerenog na zadatke, dok se hipoteza o interakciji emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva nije potvrdila.

U okviru prve hipoteze postavljeno je pitanje povezanosti emocionalne inteligencije i stila rukovođenja zaposlenih osoba. Rezultati su potvrdili postavljenu hipotezu. Pearsonov koeficijent korelacije se pokazao statistički značajan te je prilikom provedbe regresijske analize, emocionalna inteligencija ostala značajno povezana sa stilom rukovođenja usmjerenom na ljude, objašnjavajući znatan dio varijance. Pearsonov koeficijent korelacije se također pokazao statistički značajan za povezanost emocionalne inteligencije i rezultata na subskali stila rukovođenja usmjerenog na zadatke. Analizom korelacija emocionalne inteligencije sa stilovima rukovođenja zaključujemo da razliku ne možemo smatrati statistički značajnom. Iako se emocionalna inteligencija veže uz stil rukovođenja usmjeren na ljude, ističe se njena važnost i kod stila rukovođenja usmjerenog na zadatke. Rukovoditelj koji je usmjeren na zadatke organizira grupu, delegira zadatke, raspoređuje uloge u grupi i određuje kako nešto treba biti odrađeno, a da pritom planira i postavlja organizacijske aktivnosti kojima se želi doći do određenog cilja. Ipak, u nepredviđenim situacijama rukovoditelj mora razviti viziju kojom će rukovoditi ljudima tako da mogu preći preko prepreka te riješiti određeni problem. Wolff i sur. (2002) ističu kako upravo u takvim situacijama emocionalna sposobnost rukovoditelja, kao što je razumijevanje emocija podređenih,

upravljanje vlastitim emocijama, može prirodno doprinijeti uspješnosti rukovođenja ljudima.

Drugom hipotezom postavljeno je pitanje povezanost rukovodećeg iskustva i stila rukovođenja usmjerenog na zadatke, pri čemu je pretpostavljeno kako će godine iskustva na rukovodećoj poziciji bit značajno pozitivno povezane sa višim rezultatom na subskali stila rukovođenja usmjerenog na zadatke. Rezultati su potvrdili postavljenu hipotezu. Pearsonov koficijent korelacije s pokazao statistički značajnim, a t-testom je utvrđeno kako osobe s dužim rukovodećim iskustvom postižu viši rezultat na skali rukovođenja usmjerenom na zadatak u odnosu na osobe s kraćim radnim stažom na rukovodećoj poziciji.

U trećoj hipotezi postavljeno je pitanje prediktivna valjanost interakcije emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva. Pretpostavljeno je kako će kod zaposlenika koji imaju više iskustva na rukovodećoj poziciji, odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude biti slabiji u odnosu na zaposlenike koji imaju manje iskustva na rukovodećoj poziciji. Rezultati nisu potvrdili hipotezu, interakcija emocionalne inteligencije i rukovodećeg iskustva nije se pokazala značajnom. Međutim, prikazom odnosa emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude unutar 3 kategorije prema rukovodećem iskustvu, možemo uočiti da je taj odnos značajan i pozitivan u sve tri kategorije rukovodećeg iskustva. Iako dobiveni rezultati t-testa ukazuju na to da se koeficijenti korelacija između grupa statistički ne razlikuju, možemo uočiti da postoji trend opadanja, pa postoji mogućnost da efekt postoji na većem i kvalitetnijem uzorku koji je reprezentativan za rukovoditelje.

Osim problema veličine i kvalitete uzorka, moguće je da su na odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja utjecali drugi faktori. Na odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja može djelovati vrsta organizacije u kojoj se zaposlenik nalazi te vrsta posla koju rukovoditelj obavlja. Postoji jako velik broj poslova koji zahtijevaju dobru interakciju s klijentima i ljudima s kojima radimo (npr. uslužne djelatnosti, poslovi usmjereni na grupnu suradnju) pa uz svakodnevno iskustvo možemo razviti stil rukovođenja usmjeren na ljude. S druge strane, postoje poslovi koji zahtijevaju minimalnu interakciju s drugima. U istraživanju utjecaja emocionalne

inteligencije na radnu uspješnost, Joseph i Newman (2010) i Wong i Law (2002) su kao moderator odnosa između emocionalne inteligencije i radne uspješnosti uključili emocionalnu težinu posla kako bi objasnili razinu upravljanja emocijama koju određeni posao zahtijeva. “Emocionalna težina posla” odnosi se na mjeru koja zahtijeva od zaposlenika da prezentira ispravne emocije kako bi izvršavao posao na uspješan način (Wong i Law, 2002). Rezultati su pokazali da emocionalna težina moderira odnos između emocionalne inteligencije i radne uspješnosti. (Joseph i Newman, 2010; prema Wong i Law, 2002).

Očekivano, rezultati pokazuju značajnu povezanost roda i rezultata na emocionalnoj inteligenciji što je u skladu s literaturom koja kaže da žene na subskalama emocionalne inteligencije koje se odnose na sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija te sposobnost izražavanja i imenovanja emocija postižu više rezultate u odnosu na muškarce (Takšić i sur., 2006; Takšić i sur. 2009, Hajncl, 2012). Nadalje, u rezultatima se očekivala povezanost emocionalne inteligencije s dobi i rukovodećim iskustvom. Mayer i sur. (2000) usporedbom rezultata na skali multifaktorske emocionalne inteligencije kod adolescenata i kod odraslih, su pokazali da stariji postižu značajno više rezultate na skali emocionalne inteligencije. Zbog mišljenja da se emocionalna inteligencija razvija kroz iskustvo i socijalnu interakciju na isti način kao i drugi psihološki procesi koji čine kristaliziranu inteligenciju, neki istraživači su emocionalnu inteligenciju opisali kao dio kristalizirane inteligencije (Roberts i sur., 2001). Takšić i sur. (2006) i Shipley, Jackson i Segrest (1990) smatraju da se emocionalna kompetencija razvija u funkciji dobi i radnog iskustva. Rezultati o dobi nisu podržali navedenu literaturu, stariji ispitanici i oni s dužim stažom na rukovodećoj poziciji su se procjenjivali kao manje emocionalno inteligentni. Ipak, dobiveni rezultati su u skladu s rezultatima Hajncl (2012).

Metodološki nedostaci i praktične implikacije

Podaci su prikupljeni na prigodnom uzorku zaposlenih osoba u kojem je bilo 78 (36.4%) muškaraca i 136(63.3%) žena. U uzorku je bilo 41,12% zaposlenika bez rukovodećeg iskustva, od kojih je bilo 25 muškaraca i 63 žena. 27,6% zaposlenika imalo je do 5 godina rukovodećeg iskustva, od kojih je bilo 22 muškaraca i 37 žena, a 32,24% zaposlenika je imalo više od 5 godina rukovodećeg iskustva od kojih je bilo 31

muškarac i 36 žena. Za buduća istraživanja predlaže se odabir uzorka koji će biti reprezentativniji za ispitivanje rukovoditelja te sadrži bolji omjer prema rodu i broju ispitanika i veći raspon prema dobi i rukovodećem iskustvu. Kod treće postavljene hipoteze pretpostavljeno je da će rukovodeće iskustvo moderirati odnos između emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Kao metodološki nedostatak možemo navesti formiranu česticu rukovodećeg iskustva koja se koristila kao moderator odnosa, iz koje, osim godina iskustva, nismo imali informaciju o razini rukovodeće pozicije na kojoj se osoba nalazi, vrsti organizacije u kojoj osoba radi, a navedene informacije bi omogućile detaljnije analize s obzirom na navedene varijable.

Dodatno, kao metodološki nedostatak možemo navesti Upitnik procjene ponašanja rukovoditelja, kojim je u ovom radu ispitivan stil rukovođenja. Nakon faktorske analize i izbacivanjem čestica koje nisu odgovarale očekivanoj strukturi, pouzdanost subskale stila rukovođenja usmjerenog na ljude izračunatog Cronbachovim α koeficijentom na uzorku od 214 zaposlenih je niska, ali prihvatljiva, a iznosi $\alpha = .686$. *Varimax* rotacijom ovakve faktorske analize dobili smo rezultate koji upućuju da ekstrahirane čestice objašnjavaju ukupno 38,375% varijance faktora. Weissenberg i Kavanagh (1972; prema Judge i sur. 2004) upućuju na određenu nekonzistentnost ove skale jer odnos dviju dimenzija ovisi o instrumentu koji se koristi. Faktorska analiza u ovom diplomskom radu provedena je kako bi se utvrdila konstruktna valjanost ove skale, a za buduća istraživanja prilikom korištenja ovog upitnika predlaže se detaljnija faktorska analiza ili korištenje Multifaktorskog upitnika rukovođenja (MLQ), koji se najviše koristi u zadnjih 20 godina (Avolio, Walumbwa i Weber; 2009). Seltzer i Bass (1990) pokazali su da stilovi rukovođenja koji se mjere Multifaktorskim upitnikom rukovođenja dodatno objašnjavaju 8% do 28% varijance zadovoljstva i truda podređenih te uspjeha rukovoditelja u odnosu na rukovođenje usmjereno na ljude i zadatke.

Nadalje, budući da je ovo istraživanje korelacijske prirode, ne možemo donositi uzročno posljedične zaključke jer su podaci prikupljeni u jednoj točki. Za buduća istraživanja poželjno je pratiti korištene varijable u više vremenskih točaka kako bi se mogle uočiti dugoročne promjene odnosa promatranih varijabli. Na kraju, metodološki nedostatak predstavlja i odabir korištenih instrumenata samoprocjene. Samoprocjene se

oslanjaju na samorazumijevanje osobe. Iako kod skale emocionalne inteligencije upravo osoba koja se procjenjuje ima najveći pristup informacijama koje su ključne za procjenu osobnih kompetencija, uvijek postoji mogućnost netočne samoprocjene. Skala samoprocjene sadrži informacije koje se odnose na samopercepciju, a ne na stvarnu razinu emocionalne inteligencije i stila rukovođenja. Osim navedenog, predmet samoprocjena često nije dostupan svjesnoj interpretaciji, a na samoprocjenu utječe i faktor socijalne poželjnosti odgovora te su podložne upravljanju impresijama i varanju (Roberts i sur. 2001). Ako procjenjivač nema razvijene sposobnosti emocionalne inteligencije, a pri tom sam sebe procjenjuje, tada njegovi odgovori neće biti valjani jer neće moći adekvatno procijeniti svoju sposobnosti. Skala mjerenja stila rukovođenja bi trebala osim samoprocjene, uključiti procjene podređenih zaposlenika i procjenu nadređene osobe, ako takva postoji u hijerarhiji organizacije. Na kraju, u buduća istraživanja bi se zbog prirode konstrukta emocionalne inteligencije i njegove povezanosti s osobinama ličnosti, trebale uključiti mjere ličnosti kako bi se moglo preciznije procijeniti samostalan doprinos emocionalne inteligencije u objašnjavanju stila rukovođenja. U ovom istraživanju prilikom procjene samostalnog doprinosa emocionalne inteligencije, kontroliran je utjecaj demografskih varijabli roda, spola i obrazovanja.

Na temelju prijašnjih istraživanja o odnosu emocionalne inteligencije i stila rukovođenja i potvrdom odnosa u ovom diplomskom radu, praktična implikacija je primjena instrumenta emocionalne inteligencije u selekcijske svrhe prilikom odabira zaposlenika, zajedno s upitnicima ličnosti i testovima kognitivnih sposobnosti koji se već koriste u svrhu predikcije radne uspješnosti. S obzirom na način mjerenja emocionalne inteligencije, skala samoprocjene se ne bi trebala uzeti kao selekcijski kriterij prilikom odabira već bi mogla dobro poslužiti kao pokazatelj trenutne emocionalne kompetentnosti potencijalnih zaposlenika. Uz taj pokazatelj, bilo bi nužno uključiti sve zaposlenike, a ne samo one koji se već nalaze na rukovodećim pozicijama, da kroz edukaciju i trening razvijaju emocionalnu inteligenciju. Važno je naglasiti kako edukacija o emocionalnoj inteligenciji može biti izazov. Brojni znanstvenici pokušali su edukacijom povećati emocionalnu inteligenciju, no rezultati su neinterpretabilni, zbog nedostatka bitnih informacija o psihometrijskim karakteristikama mjernih instrumenata (Latif, 2004; Clerk i sur., 2003; Mausolf i sur., 2006; prema Groves, McEnrue i Shen ,

2013). Neki od problema su bili povećanje kompetencija edukacijom, kao što su fleksibilnost, savjesnost i intuicija, koje nisu dio konstrukta emocionalne inteligencije (Jaeger, 2003; prema Groves i sur. 2013), zatim izostavljanje bitnih informacija o aktivnostima unutar tretmana i trajanju cijelog tretmana (Murray i Lawrence, 2006; Murray i Jordan, 2006; prema Groves i sur., 2013). Groves i sur. (2013) su prilikom osmišljavanja edukacije emocionalne inteligencije uzeli u obzir izazove prijašnjih radova, a rezultati su pokazali da osobe koje su prošle kroz edukaciju imaju veću emocionalnu inteligenciju. Kvalitetno osmišljena edukacija može naučiti zaposlenike kako se nositi sa stresnim situacijama, prepoznati vlastite i tuđe emocije, ispravno komunicirati o emocijama te steći znanje o upravljanju emocijama. Edukacija zaposlenika može dovesti do poticanja podržavajućih ponašanja koja su danas bitna u poslu. Na kraju, organizacije koje šalju zaposlenike na edukaciju, s ciljem povećanja emocionalne inteligencije, mogu u budućnosti imati zaposlenike s već razvijenim rukovodećim potencijalom.

ZAKLJUČAK

U ovom istraživanju ispitivana je povezanost emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Pretpostavljeno je da će emocionalna inteligencija biti pozitivno povezana sa stilom rukovođenja usmjerenog na ljude te da će emocionalna inteligencija imati samostalan doprinos u objašnjenju stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Rezultati su potvrdili postavljenu hipotezu. Zatim, pretpostavljeno je da će rukovodeće iskustvo biti pozitivno povezano sa stilom rukovođenja usmjerenog na zadatke. Rezultati su potvrdili postavljenu hipotezu. Na kraju, ispitivana je i prediktivna valjanost interakcije emocionalne inteligencije i godina iskustva na rukovodećoj poziciji, pri čemu je pretpostavljeno da će rukovodeće iskustvo moderirati odnos emocionalne inteligencije i stila rukovođenja usmjerenog na ljude. Hipoteza nije potvrđena - interakcija emocionalne inteligencije i godina iskustva na rukovodećoj poziciji nije značajno doprinijela objašnjenju individualnih razlika u stilu rukovođenja usmjerenom na ljude. Emocionalna inteligencija je ostala jedini značajni samostalni prediktor stila rukovođenja usmjerenog na ljude.

LITERATURA

- Aron, A., Aron, E. N. i Coups, E. (2013). *Statistics for Psychology*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. i Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Benson, J., Zigarni, D., i Nimon, K. (2012). Manager's Emotional Intelligence, Their Perceived Use of Directive and Supportive Leader Behaviors and Resultant Employee Satisfaction. *Journal of Business Administration Research*, 1, 30-50.
- Cherniss, C. (2001). *Emotional intelligence and organizational effectiveness*. U: C. Cherniss, i D. Goleman. The emotionally intelligent workplace: How to select for measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fulgosi, A. (1979). *Faktorska analiza*. Zagreb: Školska knjiga.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Goleman, D. (1997): *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Goleman, D. (1995) *Emocionalna inteligencija : Zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., i Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27(2), 225-250.
- Hajncel, Lj. (2012) *Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja*. Doktorski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
- Halpin, A.W. (1956.). The Behaviors of Leaders. *Educational Leadership*, 14, 172-176.
- Hemphill, J. K., i Coons, A. E. (1957). *Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*; U: R.M.Stogdill and A.E. Coons. Leader Behavior: its description and Measurement. Columbus, Ohio; Bureau of Business Reserach, The Ohio State University.
- Joseph, D.L. i Newman, D.A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., i Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psycholog*, 89, 36-51.

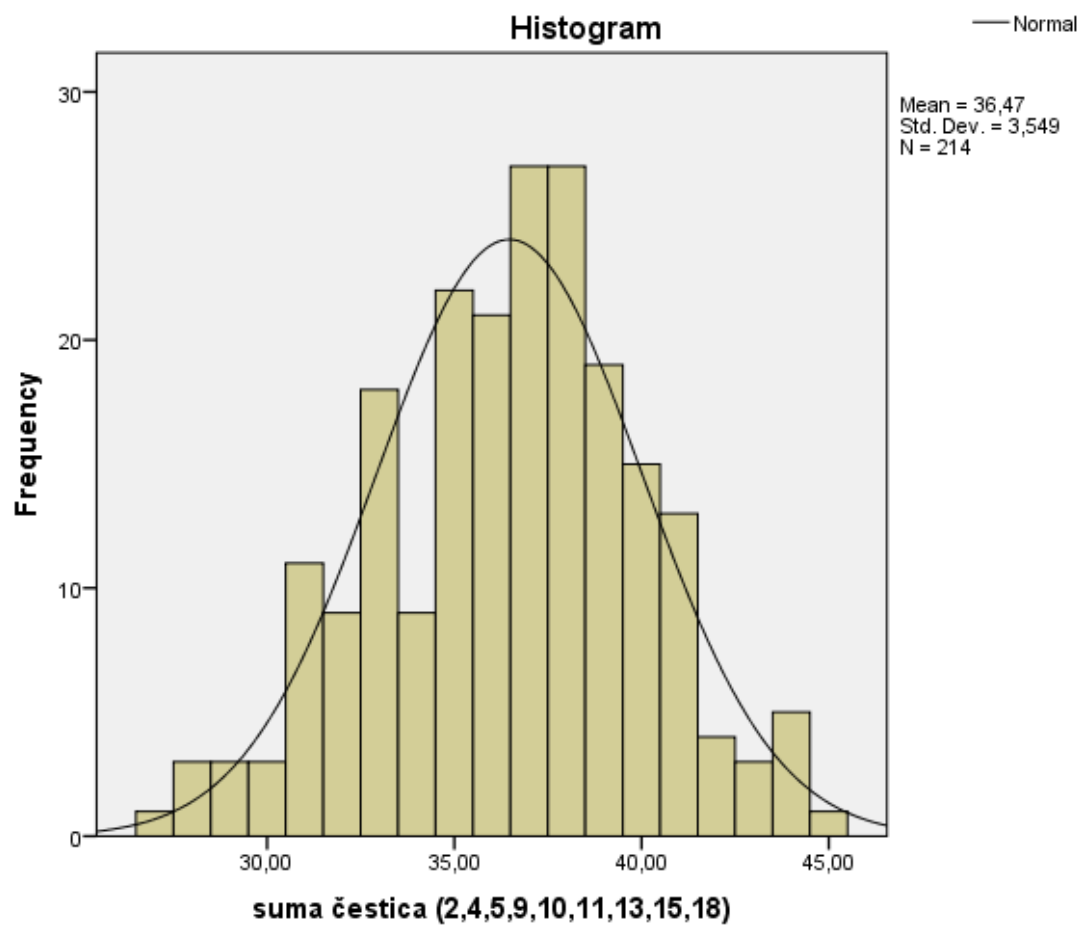
- Kotur, B.K. i Anbazhagan, S. (2014). The Influence of Education and Work-Experience on the Leadership Styles. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 103-110.
- Kulenović, A., Balenović, T., i Buško, V. (2000). Test analize emocija: Jedan pokušaj objektivnog mjerenja sposobnosti emocionalne inteligencije. *Suvremena psihologija* 3, 27-48.
- Law, K.S., Wong, C., i Song, L.J. (2004). The construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Maslić Seršić, D., Vranić, A., i Tonković, M. (2003): *Operacionalizacije emocionalne inteligencije: neki podaci o Testu analize emocija i Upitniku emocionalne kompetentnosti*. XVI. Dani Ramira Bujasa, Zagreb, 2003, prosinac 11-13.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* U: P. Salovey i D. Sluyter. Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. (str. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. i Caruso, D.R. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence*, 27, 267 – 298
- Mayer, J. D., Salovey, P., i Caruso, D.R. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27, 267 – 298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., i Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 503-517.
- Mayer, J. D., Roberts, R.D., i Barsade, S.G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 9, 507-536.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., i Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154 -166.
- Nsubuga, Y. K. (2009). *Analysis of Leadership Styles and School Performance of Secondary Schools in Uganda*. Doktorski rad. Port Elizabeth: Department of Education, Nelson Mandela Metropolitan University.
- Oatley, K. i Jenkins M.J. (2003). *Razumijevanje emocija*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

- Ogbonna, E. i Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Petz, B., Kolesarić, V. i Ivanec, D. (2012). *Petzova statistika: osnovne statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., i Matthews, G. (2001). Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1(3), 196-231.
- Sawati, M. J., Anwar S., i Majoka, I. M. (2003). Do Qualification, Experience and Age Matter for Principals Leadership Styles? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 403-413.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., i Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Seltzer, J. i Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Shipley, N.L., Jackson, M.J., i Segrest, S.L. (1990). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Journal*, 9, 1-19.
- Slaski, M. i Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study of retail managers. *Stress Health*, 18, 63-8.
- Šverko, B. (2003). Novije spoznaje o valjanosti selekcijskih metoda: od doktrine o situacijskoj specifičnosti do postavke o generalizaciji valjanosti. *Suvremena psihologija*, 6, 293-313.
- Takšić, V., Moharić, T., i Duran M. (2009). Emotional skills and competence questionnaire (ESCQ) as a self report measure of emotional intelligence. *Horizons of psychology*, 18, 7-21.
- Takšić, V., Mohorić, T., i Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija, teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. *Društvena istraživanja* 15, 729-752.
- Wilderom, C. P. M., Hur, Y., Wiersma, U. J., Van Den Berg, P.T., i Lee, J. (2015). From manager's emotional intelligence to objective store performance: Through store cohesiveness and sales-directed employee behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 825-844.

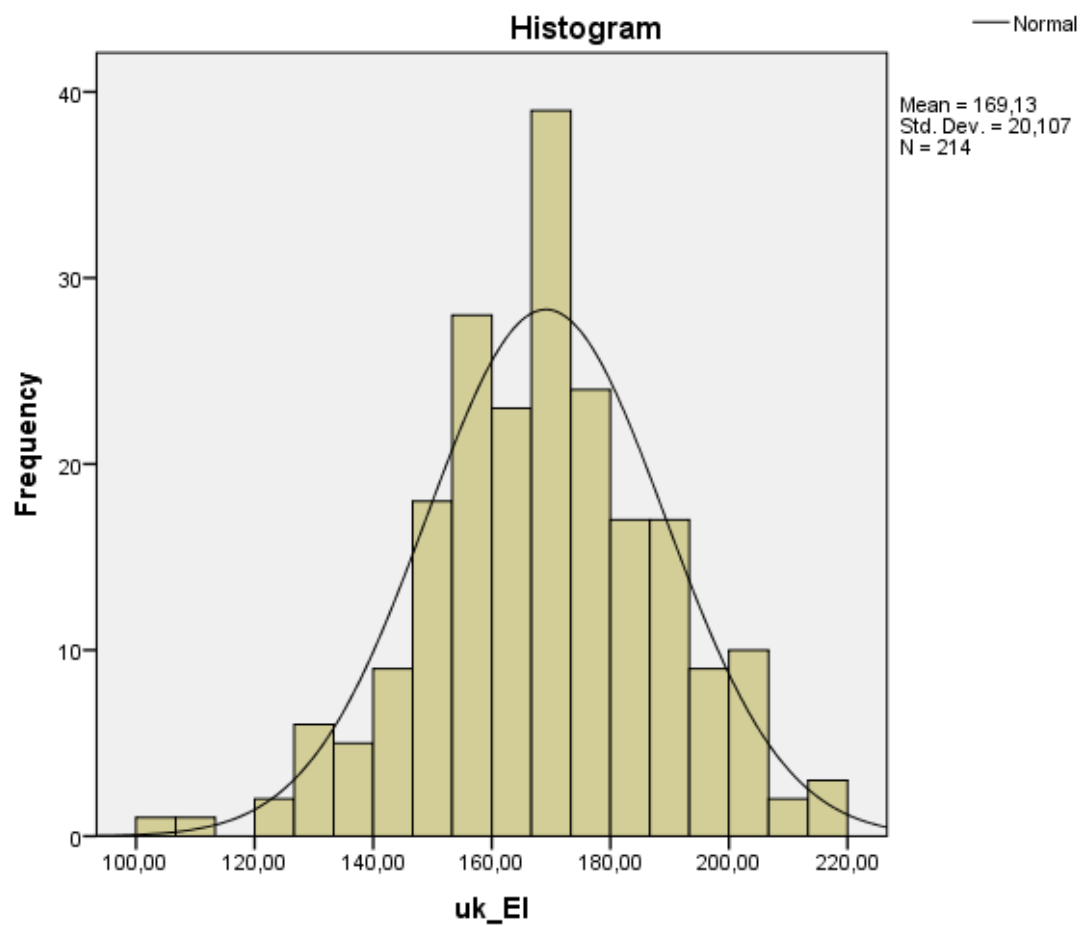
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., i Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505-522.
- Wong, C. i Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Yukl, G. (2008). *Rukovođenje u organizacijama*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

PRILOZI

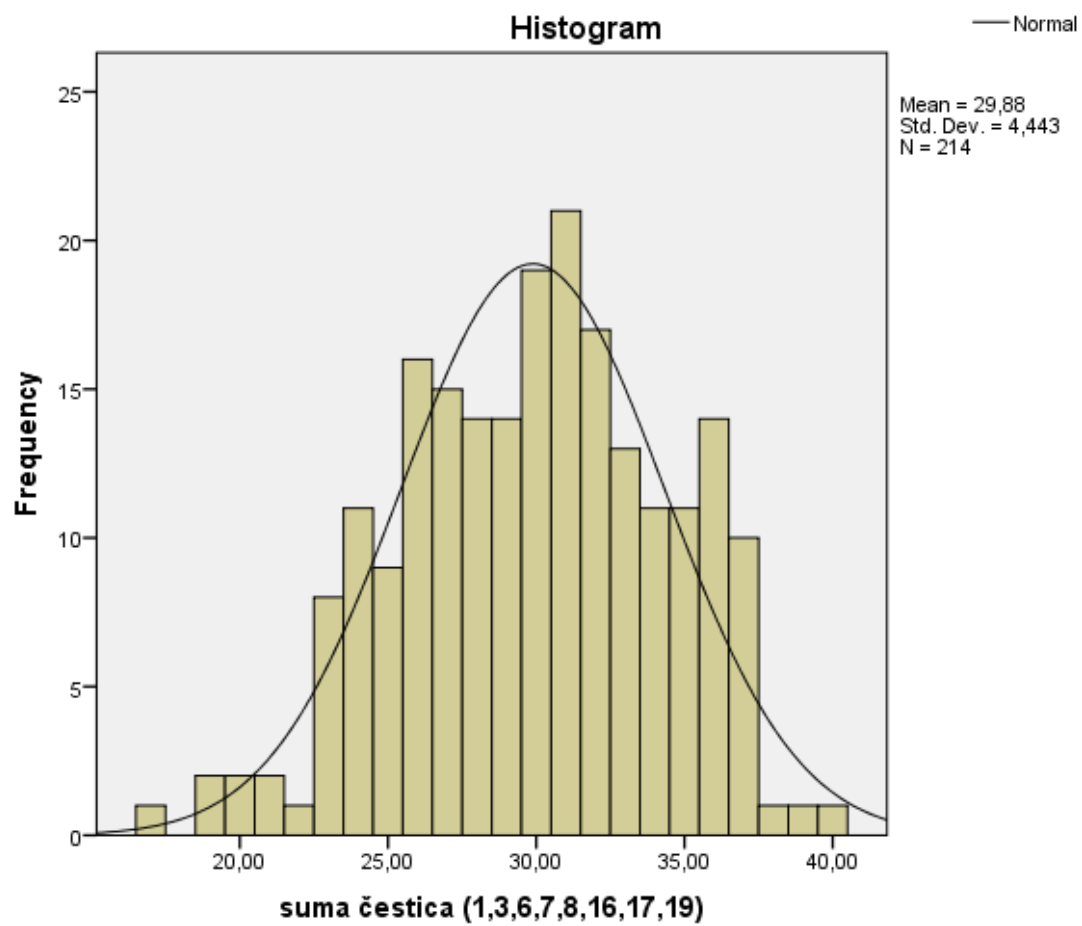
Prilog A. Distribucija rezultata na varijabli stil rukovođenja usmjerenog na ljude (N = 214; skewness = -.184; kurtosis = -.187)



Prilog B. Distribucija rezultata na varijabli emocionalna inteligencija ($N = 214$; skewness = $-.069$; kurtosis = $.219$)



Prilog C. Distribucija rezultata na varijabli stil rukovođenja usmjerenog na zadatke ($N = 214$; skewness = $-.209$; kurtosis = $-.422$)



Prilog D : Prikaz saturacije čestica na različitim faktorima nakon varimax rotacije

ČESTICE	FAKTORI	
	USMJERENOST NA ZADATAK	USMJERENOST NA LJUDE
1. Jasno izražavam svoj stav pred grupom	,430	,247
2. Radim male stvari kako bih članstvo u grupi učinio ugodnim	,149	,517
3. Isprobavam svoje nove ideje s grupom	,497	,330
4. Držim se podalje od drugih	,163	,471
5. Pazim na osobnu dobrobit pojedinačnih članova grupe	,276	,363
6. Članovima grupe dodjeljujem specifične zadatke	,682	,021
7. Određujem raspored radnih aktivnosti.	,768	,037
8. Održavam određenu razinu kvalitete rada	,511	,320
9. Odbijam objasniti svoje postupke	-,018	,555
10. Djelujem bez konzultacija s grupom	-,224	,651
11. Tretiram članove grupe kao sebi jednake	-,121	,466
12. Potičem korištenje ujednačenih procedura*	,263	,523
13. Spreman sam provoditi promjene	,382	,509
14. Trudim se da je moja uloga u grupi razumljiva članovima grupe	,407	,530
15. Pristupačna sam i prijateljski raspoložena osoba	,151	,600
16. Tražim članove grupe da prate standardna pravila i propise	,604	,000
17. Dajem do znanja članovima grupe što se očekuje od njih	,740	,075
18. Prijedloge koje je iznijela grupa provodim u djelo	,228	,379
19. Donosim odluke o tome što i kako treba biti napravljeno	,796	,018
20. Unaprijed najavljujem promjene*	,601	,202

Legenda: *USMJERENOST NA ZADATAK* - stil rukovođenja usmjeren na zadatak

USMJERENOST NA LJUDE - stil rukovođenja usmjeren na ljude

*čestice koje nemaju zasićenje na očekivanom faktoru